

**ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA DISMET S.A.S
BASADA EN ISO 9001:2015**

**LUISA FERNANDA HUASA CALDERÓN
CARLOS ANDRÉS TINJACA FORERO**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE
COMERCIO DE BOGOTÁ
FACULTAD DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ
2018**

**ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA DISMET S.A.S
BASADA EN ISO 9001:2015**

**LUISA FERNANDA HUASA CALDERÓN
CARLOS ANDRÉS TINJACA FORERO**

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Alta Gerencia

**TUTOR:
SANTIAGO GAMEZ VILLALBA**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE
COMERCIO DE BOGOTÁ
FACULTAD DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
PROMOCIÓN XVI
BOGOTÁ
2018**

Contenido

1.	RESUMEN	1
2.	PALABRAS CLAVE	1
3.	INTRODUCCIÓN	2
4.	PROBLEMA	4
4.1	Diagrama Causa y Efecto	6
5.	OBJETIVOS	6
5.1	Objetivo General	6
5.2	Objetivos Específicos	7
6.	JUSTIFICACIÓN	7
7.	MARCO REFERENCIAL	8
7.1	Marco Contextual	8
7.1.1	Tabla Crecimiento DISMET	9
7.1.2	Mapa de Procesos de DISMET SAS	10
7.2	Marco Teórico	10
7.2.1.	Proceso de la gestión del conocimiento	13
7.2.2.	Tópicos de la estrategia de conocimiento modelo de Bueno	15
8.	MARCO METODOLÓGICO	15
8.1	Tipo de Investigación	16
9.	PLAN ADMINISTRATIVO	17
9.1	Tabla Plan Administrativo Dismet	17
9.2.	Cronograma Actividades	18
10.	DESARROLLO Y HALLAZGOS DE LA CONSULTORÍA	19
10.1	Diagnóstico de la gestión del conocimiento en DISMET	19
10.1.1.	Participantes Encuesta Dismet	20
10.1.2	Determinación del conocimiento	20

10.1.3 Mantenimiento y accesibilidad del conocimiento	23
10.1.4 Comparación del conocimiento actual, de acuerdo con los cambios de la industria	26
10.1.5 Adquisición del conocimiento adicional necesario	29
10.2 Diseñar una estrategia gestión de conocimiento en DISMET S.A.S con base en los resultados del diagnóstico realizado	31
10.2.1 Estrategia de Gestión de Conocimiento propuesta	32
10.2.2 Diagrama de flujo del conocimiento en Dismet	34
10.3 Evaluación de los recursos necesarios para la implementación del plan de gestión del conocimiento.	36
11. CONCLUSIONES	37
12. REFERENCIAS	38

ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA DISMET S.A.S BASADA EN ISO 9001:2015

1. RESUMEN

La gestión del conocimiento ha tenido como objetivo ofrecer a las organizaciones una forma estratégica de mantener, proteger y asegurar su conocimiento e información, aspecto que se convierte en uno de los activos más valorados en las organizaciones, utilizado para incrementar la sostenibilidad de las organizaciones, para brindar beneficios a sus grupos de interés, productividad y agilidad en los procesos corporativos, representando también una ventaja competitiva.

La Norma ISO 9001 por su parte y como parte de sus objetivos en su actualización a la versión 2015, ha incluido la gestión del conocimiento como uno de los puntos a implementar en las organizaciones con el fin de respaldar la gestión de las relaciones en la organizaciones entre sus partes interesadas y mejorar la comunicación interna.

De acuerdo con lo anterior, esta consultoría tiene como objetivo apoyar a la empresa Dismet en la migración a esta nueva certificación en la Norma ISO 9001:2015 por medio de la creación de una estrategia de gestión del conocimiento que tenga como base los numerales 7.1.6 y 7.4 de esta nueva versión.

2. PALABRAS CLAVE

Consultoría

Estrategia

Gestión del conocimiento

Mantener, proteger y asegurar la información

Norma ISO 9001 versión 2015

Proceso

3. INTRODUCCIÓN

La gestión del conocimiento como pilar de la competitividad en las organizaciones es un recurso que a la fecha utilizan las empresas como una estrategia sobre sus competidores y que brinda garantía sobre la obtención, el desarrollo y la conservación del conocimiento en sus procesos organizacionales. Sin embargo a partir de la renovación de la Norma ISO que pasó de su versión 2008 a la versión 2015, aquellas empresas que cuentan con dicha certificación se ven enfrentadas a la recertificación sobre esta nueva versión y a adoptar los cambios sugeridos, entre los cuales se encuentra el numeral 7.1.6 referente a la gestión del conocimiento de la organización y el numeral 7.4 que se refiere a la comunicación en la organización. De acuerdo a la anterior, la Norma ISO 9001:2015, además de sus cambios significativos, invita a las empresas a aumentar su competitividad por medio de un factor diferencial que mitiga la opcionalidad de implementar gestión del conocimiento en sus procesos, para convertirse en un debe de la norma en su nueva versión.

Debido a lo anterior, la empresa DISMET la cual se encuentra certificada en ISO 9001:2008, se encuentra en proceso de adopción de los nuevos requisitos que le permitan la recertificación en esta norma antes de Septiembre de 2018. Por esta razón, surge su necesidad de contar con una consultoría externa que le brinde un diagnóstico de estado actual en cuanto a gestión del conocimiento en la organización y que a su vez, cuente con la experticia para brindar estrategias ajustadas y alineadas con los objetivos estratégicos de la compañía.

Esta consultoría fundamenta su relevancia en el proceso de recertificación que desde el año 2017 la empresa Dismet ha iniciado con la adopción y desarrollo de los nuevos retos a los que conlleva la nueva versión de la norma ISO 9001:2015, por la cual se ve enfrentada a resolver su problema si la organización cumple a cabalidad lo establecido en la versión 2015 de la ISO 9001 en su numeral 7.1.6 y 7.4.

El objetivo principal que plantea esta consultoría es diseñar una estrategia que permita gestionar la administración del conocimiento necesario para Dismet S.A.S que facilite la identificación, utilización y retención del conocimiento de la compañía, con el fin de dar cumplimiento a la norma ISO 9001 versión 2015. Lo anterior acompañado de unos objetivos estratégicos que pretenden en primera instancia realizar el diagnóstico del estado de la gestión del conocimiento en la compañía con base en la Norma ISO 9001: 2015 y los requisitos relacionados con los numerales 7.1.6 y 7.4. Seguido a esto, se requiere diseñar el plan de gestión de conocimiento en Dismet con base en los resultados del diagnóstico realizado. Y por último, evaluar los recursos necesarios para la implementación del plan de gestión del conocimiento con base en la estructura del mapa de procesos de la compañía.

Dicho lo anterior, es importante resaltar que Dismet no cuenta con una estrategia de gestión del conocimiento que le permita dar cumplimiento a la actualización de la norma en su versión 2015, puntualmente a los numerales 7.1.6 y 7.4; situación que también representa un aumento en los costos de la empresa por reprocesos, tiempos muertos, y en problemas de calidad en los productos terminados, lo cual abre un camino de oportunidades para que la compañía desarrolle, interiorice y apropie una estrategia de gestión del conocimiento.

4. PROBLEMA

De acuerdo con la actualización a la norma ISO 9001 en su versión 2015, en uno de sus cambios de obligatorio cumplimiento, indica que ICONTEC, (2015) *“La organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios”* p. 23 , situación que representa un reto muy importante para Dismet S.A.S, una compañía metalmecánica productora de equipos y maquinaria para el sector de la construcción, puesto que actualmente cuenta con la certificación ISO 9001 en su versión 2008, y la actualización de dicha norma, obliga a que se establezca una estrategia que le permita a la empresa determinar y administrar el conocimiento mínimo necesario para el cumplimiento de los objetivos de calidad.

Actualmente la compañía carece de una estrategia que le permita administrar, transferir y gestionar su conocimiento de una manera efectiva, lo que representa un riesgo muy importante para la sostenibilidad de la compañía, y a pesar de contar con personal de mucho conocimiento y experiencia en su campo de acción, este conocimiento no ha sido divulgado ni compartido, lo que representa un riesgo de pérdida de información vital para el negocio, retrasos de procesos, pérdida de personal, entre otros, por situaciones como un ascenso, renuncia o pérdida de información relevante.

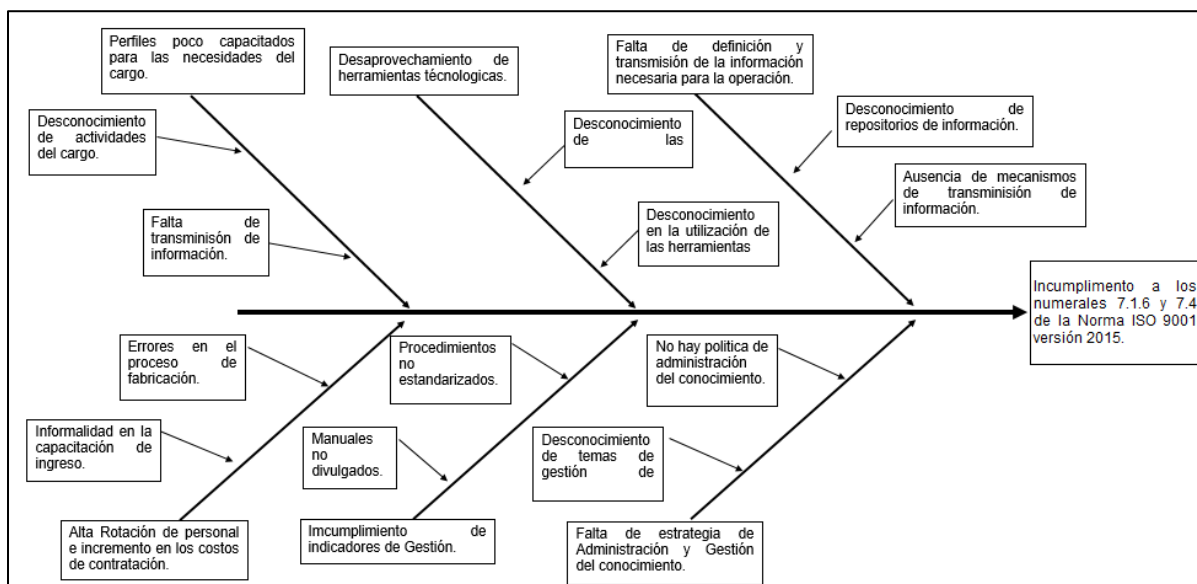
Los documentos oficiales de cada proyecto, son administrados por el departamento de gestión documental, tales como información de lecciones aprendidas de proyectos, registros de control de cambios y versiones de archivos, bóvedas creadas para los nuevos proyectos, y no son consultados por los profesionales que intervienen en el desarrollo de los proyectos a desarrollar, lo que representa reprocesos y reiterativas lecciones aprendidas, en cada uno de ellos.

Lo anterior permite identificar que el conocimiento adquirido a lo largo de los más de 25 años de operación de la empresa, por medio de experiencia y la teoría de los profesionales que la conforman, se encuentra documentado como un requisito de la organización, más no transmitido y tampoco replicado en los procesos de Dismet S.A.S, lo que produce sobrecostos desde el inicio de un proyecto, hasta la fabricación de los productos terminados, generando una pérdida significativa tanto en la calidad de los procesos como en la competitividad de la empresa en un entorno globalizado.

Tampoco se cuenta con planes de capacitación definidos donde se establezcan los documentos a ser consultados por el personal que ingresa, lo cual incentiva la informalidad en la recepción y capacitación de los profesionales nuevos, aumentando costos de ingreso de personal e incrementa la rotación del mismo; Así mismo el personal recién ingresado “*aprende haciendo*” por medio de ensayo y error, entre tanto se adapta a su nuevo cargo, situación que representa un riesgo para la compañía, además de sobrecostos por producto no conforme y tiempo muerto en reprocesos.

Con base en lo anterior, es posible afirmar que la gestión del conocimiento en la compañía, no se lleva a cabo de una manera formal, sino que por el contrario cada persona llega a su cargo y desempeña las labores que ya por experiencia en otras compañías ha adquirido, complementado con los conocimientos que va adquiriendo durante su labor diaria. Esto afecta significativamente tanto los procesos de la compañía, como el producto final entregado al cliente. Adicionalmente, no se le está dando un uso óptimo a las herramientas tecnológicas adquiridas por la empresa, tales como software especializados y equipos robustos de fabricación, por desconocimiento de ellas y en la utilización de los mismos; herramientas que han sido adquiridas representando altos costos, con el objetivo de mejorar la productividad de Dismet. (Ver *Diagrama Causa - Efecto*).

4.1 Diagrama Causa y Efecto



Fuente: Propia

Lo anterior lleva a cuestionarnos ¿Cómo Dismet puede garantizar el cumplimiento a cabalidad de lo establecido en la norma ISO 9001:2015 en lo relacionado con la gestión del conocimiento?

De igual forma nos preguntamos si ¿Dismet necesita una estrategia de gestión del conocimiento que le permita adaptarse al mercado internacional y al cumplimiento de la norma ISO 9001:2015?

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

Diseñar una estrategia que permita gestionar la administración del conocimiento necesario para Dismet S.A.S que facilite la identificación, utilización

y retención del conocimiento de la compañía, con el fin de dar cumplimiento a la norma ISO 9001 versión 2015.

5.2 Objetivos Específicos

1. Realizar el diagnóstico del estado de la gestión del conocimiento en la compañía Dismet S.A.S con base en la Norma ISO 9001: 2015 y los requisitos relacionados.
2. Diseñar el plan de gestión de conocimiento en DISMET S.A.S con base en los resultados del diagnóstico realizado.
3. Evaluar los recursos necesarios para la implementación del plan de gestión del conocimiento con base en la estructura del mapa de procesos de la compañía DISMET S.A.S.

6. JUSTIFICACIÓN

Dismet S.A.S como empresa productora del sector metalmecánico cuenta actualmente con la certificación en sus procesos ISO 9001:2008, pero no cuenta con una estrategia de gestión del conocimiento que le permita dar cumplimiento a la actualización de la norma en su versión 2015, puntualmente a los numerales 7.1.6 y 7.4; situación que también representa un aumento en los costos en los que se encuentra incurriendo la empresa por temas de reproceso, tiempos muertos, y en problemas de calidad en los productos terminados, lo cual hace necesario la definición de una estrategia que le permita alinear sus procesos y objetivos corporativos al cumplimiento de dicha directriz, en busca, no solo del cumplimiento de la norma, sino la oportunidad de ser competitiva internacionalmente por la estructuración de su proceso de gestión del conocimiento que genera valor a los procesos corporativos.

Adicionalmente, la compañía cuenta con herramientas tecnológicas y equipos de fabricación adquiridos por unos altos costos, que se encuentran subutilizados, debido a que existe un personal muy limitado que sabe cómo y en qué situaciones utilizarlos, identificando así una falta de transmisión y retención del conocimiento para el manejo de las herramientas con las que cuenta la empresa.

Lo anterior, permite mencionar un campo de acción importante para la gestión del conocimiento en Dismet, principalmente en temas de identificación, retención, utilización y transmisión de conocimiento interno y externo, en búsqueda de explotar dicho conocimiento para el desarrollo de la competitividad de la empresa, basado en un enfoque de gestión de calidad.

7. MARCO REFERENCIAL

7.1 Marco Contextual

Dismet, por sus siglas Distribuidora Metalmecánica, es una empresa formada en 1994, creada con el fin de satisfacer las necesidades de sectores como el constructor, obras de infraestructura y viales, minero, agroindustrial brindando soluciones en maquinaria de fabricación propia o actuando como distribuidores exclusivos de empresas internacionales.

A lo largo de los años, Dismet ha incluido a su equipo de trabajo personal calificado para dar un paso más allá de la fabricación de productos al diseño de la ingeniería del mismo, aspecto que es valorado y necesario para atender la demanda nacional con la calidad de producto internacional. Lo anterior, se da a mediados del 2015 donde el dólar repunta en precios históricos y la importación de maquinaria se hace cada vez menos asequible. Algunos de los productos que se empiezan a diseñar y fabricar bajo la marca Dismet fueron componentes para

transporte de materiales a granel, plantas de trituración para extracción y clasificación de agregados pétreos, plantas mezcladoras y pre- mezcladoras de concreto, además de soluciones llave en mano que ofrecían al cliente soluciones completas para la ejecución de sus proyectos. Cabe anotar que en esta transición de fabricación nacional (se pasó de 80% distribución y 20% fabricación a 0% fabricación nacional y 20% importación) se realizó la búsqueda de proveedores nacionales que proporcionaron insumos nacionales a un mejor precio, búsqueda que, por criterios de calidad, no brindó los resultados esperados, por lo que actualmente Dismet aún importa algunos de sus insumos para garantizar la calidad en el producto final.

Actualmente Dismet cuenta con una línea de consultoría y gerencia de proyectos que atiende principalmente el sector hidrocarburos y representa el 20% de sus ingresos anuales. Adicionalmente, desde el año 2005 se encuentra certificada en ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001.

Dentro del crecimiento exponencial (ver tabla crecimiento DISMET) que Dismet ha tenido en el mercado Colombiano, ha incursionado en el alquiler de equipos móviles para trituración de agregados, lo cual le otorga a su línea industrial una ventaja competitiva frente a los demás competidores en la escena nacional quienes ofrecen planes de financiación o facilidades de pago para su equipos en compra, más no en alquiler.

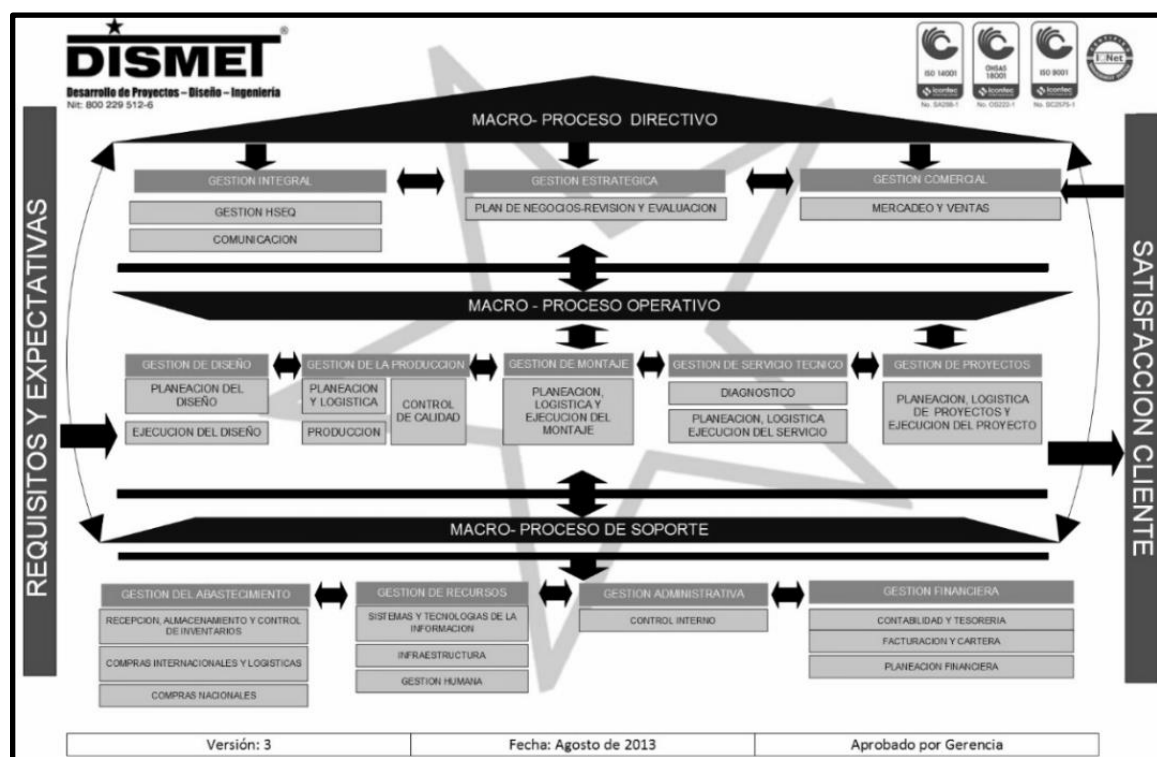
7.1.1 Tabla Crecimiento DISMET

VENTAS HISTORICAS DISMET

AÑO	VENTAS TOTALES	VARIACIÓN %
2017	16,798,016,623	12%
2016	14,979,170,539	87%
2015	7,993,051,117	-23%
2014	10,359,230,243	24%
2013	8,365,756,668	

Fuente Propia

7.1.2 Mapa de Procesos de DISMET SAS



Fuente propia

Ver anexo 1 mapa de procesos de DISMET S.A.S

7.2 Marco Teórico

En primer lugar y de acuerdo con el libro "*La continuidad del conocimiento en las empresas*", Beazley, Boenisch y Harden (2004) describe el conocimiento como:

La Información organizada dentro de un marco conceptual, un modelo, una visión del mundo, un concepto, un principio, una teoría, una hipótesis o cualquier otra base para la acción que permita comprender más claramente una situación, mejorar la capacidad de resolver los problemas inherentes a ella y tomar decisiones al respecto y aumentar la probabilidad de cumplir con las actividades. p. 375.

Concepto que hace parte de un gran número de definiciones ampliamente discutidas a lo largo de la historia; sin embargo, dicho concepto nos permite definir el conocimiento como una serie de información sustentada en una teoría comúnmente aceptada y definida, con el fin de contribuir en la solución de problemas cotidianos, lo que se adapta muy bien con el desarrollo de la consultoría.

Este conocimiento puede ser científico o explícito (Nonaka, 1995), y se define como el conocimiento codificado y digitalizado en libros, documentos formales, reportes, entre otros, se encuentra articulado en un lenguaje formal y es fácilmente transmitido entre individuos sincronizados o no, dicho conocimiento generalmente es utilizado para la resolución de problemas complejos y se adquiere por medios metódicos en busca de sustentar alguna situación en particular o teoría específica.

Por otro lado el conocimiento empírico o Tácito (Nonaka, 1995), es altamente personal y difícil de formalizar, tales como las percepciones, intuiciones y corazonadas, la cuales pertenecen a esta categoría de conocimiento y generalmente es utilizado en la resolución de problemas cotidianos y es adquirido principalmente a través de la experiencias, procedimientos, rutinas, compromisos,

ideales, valores y emociones, entre otros, aunque este último carece de formalidad y sustento científico, no se le puede desconocer su importancia y validez a su aplicación en los problemas del día a día.

Por lo anterior y de acuerdo con Sveivy, se puede definir brevemente la Gestión del Conocimiento en un entorno empresarial como el arte de crear un valor agregado en las empresas, a través de los activos intangibles, concepto que nos permite resaltar la importancia de la Gestión del Conocimiento en el desarrollo de las organizaciones actuales.

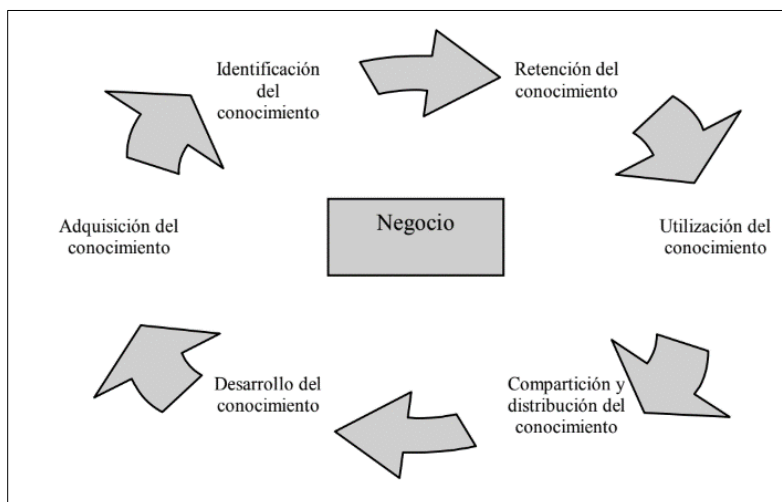
El conocimiento adquirido por el talento humano de una organización ya es considerado como un activo importante en la consecución de los objetivos de la compañía y en la búsqueda de innovación y desarrollo constante, así como en la disminución de los errores operativos que garantizan una, cada vez más necesaria, disminución de costos de producción y operación.

Para la consultoría desarrollada en la compañía Dismet, se tomó como base teórica la propuesta presentada por Humberto Pereira Alfaro, en el año 2011, en el documento llamado *"Implantación de la Gestión del Conocimiento en la Empresa"*, publicado por el Centro de Gestión de Conocimiento - CEGESTI; así como el Modelo de E. Bueno, 2002 *"Enfoques principales y tendencias en Dirección del Conocimiento"* (Knowledge Management). Capítulo del libro *"Gestión del Conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones"*. Ediciones la Coria, los cuales brindan una serie de elementos para el desarrollo de la consultoría basada en la gestión del conocimiento en la compañía Dismet.

Pereira (2011) en su documento establece seis (6) elementos o procedimientos claves para la implementación de la Gestión del Conocimiento en una compañía, y describe la *"Identificación del Conocimiento"* como el primer paso en un adecuado proceso de gestión del conocimiento, en donde se identifica por parte de la empresa, que es lo que desea alcanzar por medio del proceso y como el

conocimiento le permite llegar allí. En segundo lugar Pereira establece la adquisición del conocimiento, por medio de diferentes fuentes externas e internas, pero resalta que dicho conocimiento debe ser segmentado por los tiempos en el que este es necesario para la compañía, es decir, hay conocimiento que se puede utilizar directa e inmediatamente y hay conocimiento que es útil para el futuro de la empresa, de acuerdo con las proyecciones financieras y de crecimiento; en tercer lugar el autor posiciona al desarrollo del conocimiento adquirido, el cual debe ejecutarse de acuerdo con los individuos y grupos que conforman la empresa, lo anterior con el fin de considerar el flujo de ideas en los procesos de innovación y mejora. En cuarto lugar se encuentra la socialización o la transferencia de ese conocimiento, y destaca que este proceso, debe garantizar que el conocimiento, vaya al lugar donde sea necesario, en el momento adecuado y con la calidad requerida, y da a conocer algunas herramientas que facilitan el proceso como son la intranet, web-conference (sistemas de aprendizaje de cursos en línea), Skype, cursos bajo el concepto de e-learning, bancos de datos, centros de documentación, entre otros; los cuales permiten que la transferencia sea un poco más personal, lo que genera un mejor entendimiento en el proceso. En quinto lugar se encuentra la utilización del conocimiento, como un paso clave, dado que la utilización del conocimiento es lo único que permite agregar valor a los procesos de la compañía, en busca del cumplimiento de los objetivos definidos por la alta gerencia, y en sexto y último lugar se encuentra la retención del conocimiento, el punto que el autor define como el paso que permite capitalizar el conocimiento adquirido, es decir, convierte esa serie de experiencias y conceptos aprendidos y los transforma en activo ilíquido de la compañía, pero establece también, que la empresa debe tener la capacidad de almacenar y resguardar ese conocimiento para que pueda ser utilizado por los diferentes colaboradores que se conforman en la empresa.

7.2.1. Proceso de la gestión del conocimiento

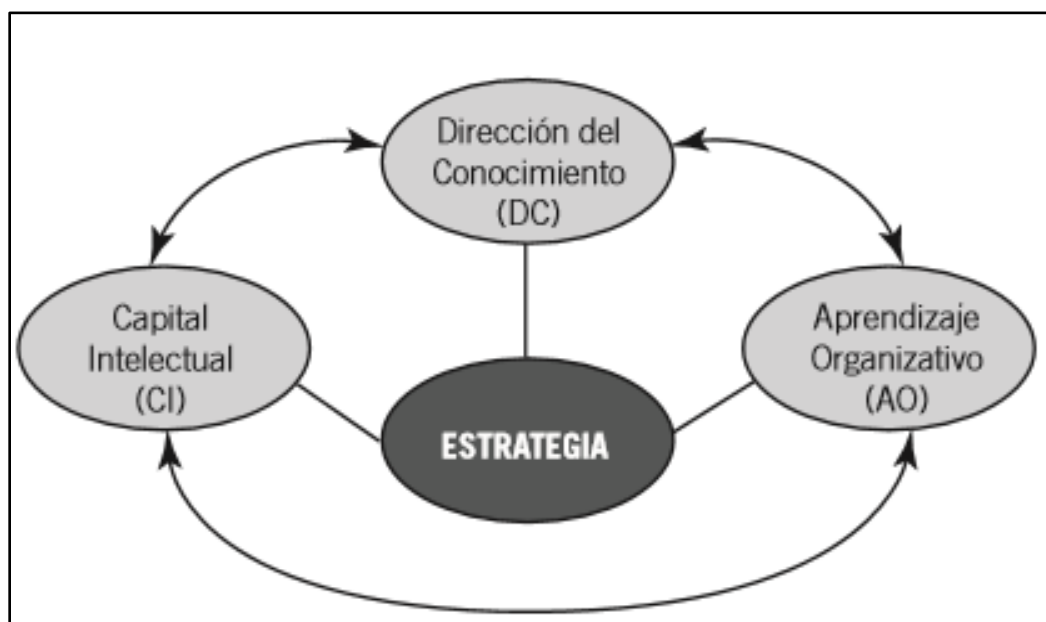


Fuente H. Pereira 2011

Por otro lado el Modelo de E. Bueno (2002) ilustra la gestión del conocimiento en tres tópicos esenciales, Aprendizaje organizativo, relacionado con el proceso de aprendizaje como herramienta para generar mayor inteligencia de las personas que integran la organización, en la búsqueda de creación de valor, a través de la transformación de información en conocimiento; el siguiente tópico es el Capital Intelectual, definido como la utilización y medición de los activos intangibles de la compañía en busca de disminuir y potenciar dichos elementos, y el tercer tópico está relacionado con la Dirección del conocimiento, la cual refleja la dimensión creativa y operativa para la generación y transferencia de los datos y la información convertida en conocimiento capitalizado.

La integración de estos tres conceptos permite diseñar una estructura de gestión del conocimiento al interior de la compañía, de tal forma que esta cuente con los elementos suficientes que aseguren la competitividad en el mercado global. A continuación se presenta una gráfica que ilustra los tres conceptos y su integración en la empresa, tal y como se muestra en la siguiente gráfica:

7.2.2. Tópicos de la estrategia de conocimiento modelo de Bueno



Fuente E. Bueno 2002

Dichos conceptos permiten identificar la gestión del conocimiento como una metodología que le permite a Dismet mantener y mejorar la competitividad en el mercado, con base en las experiencias de su capital humano, lo que permite garantizar que la consultoría desarrollada se encuentra enfocada al cumplimiento de los objetivos de la organización y de las normativas aplicables, como lo es la norma ISO 9001 en su versión 2015, norma que fue tomada como referente para el desarrollo de la consultoría expuesta en el presente documento.

8. MARCO METODOLÓGICO

Para el desarrollo del marco metodológico que llevo a la consecución del objetivo general de la investigación, basados en el ciclo PHVA (Shewhart, 1950)

el cual permitió planear los conocimientos requeridos por la organización, aplicar dichos conocimientos a los respectivos procesos, verificar que este conocimiento está siendo correctamente aplicado y administrado y actuar con base en los hallazgos de la verificación. El enfoque para esta investigación se define en el cuadrante P “Planear” gracias a que este planteamiento permitió crear una estrategia para identificar, retener y utilizar el conocimiento en cada proceso de la compañía DISMET.

8.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación utilizado dentro de esta consultoría es Descriptivo, puesto que se cuenta con conceptos definidos y preconcebidos de las fases de la gestión del conocimiento que serán tomadas como referencia para el análisis de brechas entre el deber ser y el “es” y la selección y evaluación de mejores prácticas.

Para el diseño de la información se utilizó la información experimental y el estudio de campo por medio del diseño y la aplicación de un cuestionario aplicado por medio de encuestas, con el fin de conocer el nivel de conocimiento de los participantes de cada uno de los macroprocesos de Dismet frente al conocimiento de su proceso, la documentación e información disponible para desarrollar cada cargo del subproceso, el acceso a la información requerida para el desarrollo de las labores diarias, la aplicación de dicho conocimiento frente a los requerimientos y resultados esperados de cada proceso y así identificar las fortalezas y falencias con las que cuenta Dismet frente a la gestión del conocimiento en cada proceso, con sus diferentes fases, aplicadas en cada uno de ellos.

Este cuestionario fue aplicado a los miembros de cada macro proceso de DISMET, con el fin de medir el conocimiento de su equipo y la brecha en las fases de la gestión del conocimiento que existen entre su gestión y la de sus

colaboradores, lo que significa que utilizaremos una clase de recolección de datos no probabilística, es decir, la recolección se encuentra distribuida y enfocada en cargos y perfiles específicos, que hacen parte de diferentes niveles de la organización y dando cubrimiento a la totalidad de macroprocesos presentes en la empresa.

Para el análisis de los resultados del cuestionario se utilizará la tabulación, por medio de la cual se pretende extraer la información que más refleje las brechas que existen en la gestión del conocimiento y de esta tomar las decisiones pertinentes por medio de conclusiones y recomendaciones.

9. PLAN ADMINISTRATIVO

Para la presentación de la planeación del diseño de la estrategia alineada con los objetivos de la misma, se elaboró el siguiente cronograma que presenta los objetivos (general y estratégicos) junto con las actividades a desarrollar en la consultoría, es decir las actividades administrativas que van desde el diseño de la herramienta hasta la presentación del plan sugerido a la compañía.

9.1 Tabla Plan Administrativo Dismet

Objetivo General	Objetivos Específicos	Actividades	Febrero	Marzo	Abril	MAYO
O.G: Diseñar una estrategia que permita gestionar la administración del conocimiento necesario para Dismet S.A.S que facilite la identificación, utilización y retención del conocimiento a la compañía, con el fin de dar cumplimiento de la norma ISO 9001 versión 2015.	OE1: Realizar el diagnóstico del estado de la gestión del conocimiento en la compañía Dismet S.A.S con base en la Norma ISO 9001: 2015 y los requisitos relacionados.	Diseñar la encuesta de gestión del conocimiento para aplicar en DISMET SAS				
		Aplicación de la encuesta				
		Analizar los resultados de la encuesta				
	OE2: Diseñar el plan de administración de conocimiento en DISMET S.A.S con base en los resultados del diagnóstico.	Investigar casos de éxito frente a la implementación de la administración del conocimiento				
		Desarrollar una estrategia propia acorde con la industria y el mercado de DISMET S.A.S				
		Elaborar propuesta de cronograma para la implementación de la estrategia.				
	OE3: Evaluar los recursos necesarios para la implementación del plan de administración del conocimiento con base en la estructura del mapa de procesos de la compañía DISMET S.A.S.	Revisar de acuerdo al mapa de procesos, con que recursos se cuentan para realizar la implementación.				
		Elaborar propuesta de recursos faltantes para la óptima implementación.				
		Organizar el documento final con análisis, resultados y sugerencias frente a los hallazgos				
		Presentación de la estrategia				

FUENTE PROPIA

Fuente Propia

Ver anexo 2 Cronograma Administrativo

Las actividades descritas en el cuadro anterior y que hacen parte del cronograma de la consultoría, cuentan con un presupuesto estimado, de acuerdo con las horas de ejecución estimadas para cada una de las actividades, dicho presupuesto fue calculado con base en un valor promedio de los profesionales que desarrollan, cabe mencionar que estos costos serán asumidos por la consultoría, tal como se muestra a continuación:

9.2. Cronograma Actividades

Objetivo General	Objetivos Específicos	Actividades	Valor de la Actividad	Valor del objetivo
O.G:Diseñar una estrategia que permita gestionar la administración del conocimiento necesario para Dismet S.A.S que facilite la identificación, utilización y retención del conocimiento a la compañía, con el fin de dar cumplimiento de la norma ISO 9001 versión 2015.	OE1: Realizar el diagnóstico del estado de la gestión del conocimiento en la compañía Dismet S.A.S con base en la Norma ISO 9001: 2015 y los requisitos relacionados.	Diseñar la entrevista de conocimiento para aplicar en DISMET SAS	\$90.000	\$300.000
		Aplicación de la entrevista	\$120.000	
		Analizar los resultados de la entrevista	\$90.000	
	OE2:Diseñar el plan de administración de conocimiento en DISMET S.A.S con base en los resultados del diagnóstico.	Investigar casos de éxito frente a la implementación de la administración del conocimiento	\$75.000	\$240.000
		Desarrollar una estrategia propia acorde con la industria y el mercado de DISMET. S.A.S	\$75.000	
		Elaborar propuesta de cronograma para la implementación de la estrategia.	\$90.000	
	OE3: Evaluar los recursos necesarios para la implementación del plan de administración del conocimiento con base en la estructura del mapa de procesos de la compañía DISMET S.A.S.	Revisar de acuerdo al mapa de procesos, con que recursos se cuentan para realizar la implementación.	\$75.000	\$465.000
		Elaborar propuesta de recursos faltantes para la optima implementación.	\$90.000	
		Organizar el documento final con analisis, resultados y sugerencias frente a los hallazgos	\$120.000	
		Presentación de la estrategia	\$180.000	
	FUENTE PROPIA			TOTAL PRESUPUESTO

FUENTE PROPIA

Fuente prFuente Propia

Ver anexo 3 Presupuesto

10. DESARROLLO Y HALLAZGOS DE LA CONSULTORÍA

10.1 Diagnóstico de la gestión del conocimiento en DISMET

Para el cumplimiento del objetivo propuesto, primero se debe establecer un diagnóstico de la situación actual de Dismet, en relación con la gestión del conocimiento, así como de la calidad y cantidad de información con la que cuenta la compañía actualmente. Esto con el fin de identificar las brechas, con respecto a los requerimientos de la norma ISO 9001 en su versión 2015.

Para la recolección de esta información se diseñó un cuestionario con 20 preguntas, distribuidas en cuatro requerimientos identificados y definidos en la norma ISO 9001:2015, tales como determinación del conocimiento, mantenimiento y accesibilidad del conocimiento, comparación del conocimiento actual, con los cambios de la industria y adquisición del conocimiento adicional necesario; los cuales serán desarrolladas a través de entrevistas presenciales con colaboradores miembros de cada uno de los macroprocesos de la compañía y que hacen parte de diferentes niveles en la estructura de la organización, esto con el fin de obtener una opinión global, sobre cada uno de los niveles y roles desempeñados en Dismet, tal y como se evidencia en la tabla de cargos seleccionados para la aplicación del cuestionario descrita a continuación:

10.1.1. Participantes Encuesta Dismet

MACRO PROCESO	CARGO	NOMBRE
Directivo	Coordinador HSEQ	Nelson Salas
	Asistente de Mercadeo y Diseño	Davier Arley Rivera
	Coordinadora de Mercadeo	Luisa Fernanda Huasa
	Coordinador de Presupuestos	Juan Carlos Aristizabal
	Gestor Comercial	Juan Sebastián Rodríguez
Operativo	Coordinador de Ingeniería	Carlos Gonzalez Gonzalez
	Asistente de Operaciones	Noe Mauricio Saavedra
Soporte	Jefe de Compras	Jennifer Osorio
	Jefe de Gestión Humana	Bibiana Piña
	Directora Financiera	Milena Marulanda

Fuente Propia

Ver Anexo 4 Resultados Gestión del Conocimiento DISMET SAS

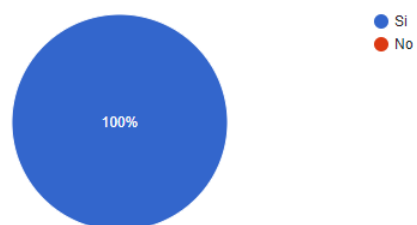
Los resultados obtenidos permiten establecer los siguientes hallazgos para cada uno de los requerimientos identificados en la norma.

10.1.2 Determinación del conocimiento

Ver Anexo Resultados Gestión del Conocimiento DISMET SAS

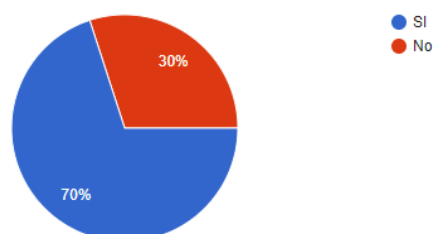
¿Conoce usted la información necesaria para el desarrollo de las actividades del proceso al que pertenece?

10 respuestas



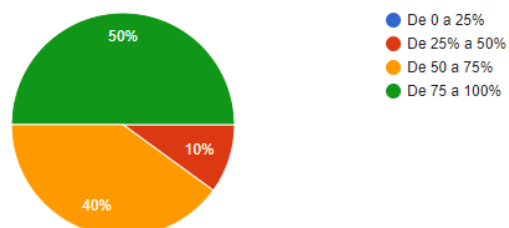
¿Considera usted que cuenta con la información necesaria para la ejecución de todas y cada una de las actividades que conforman el proceso al que pertenece?

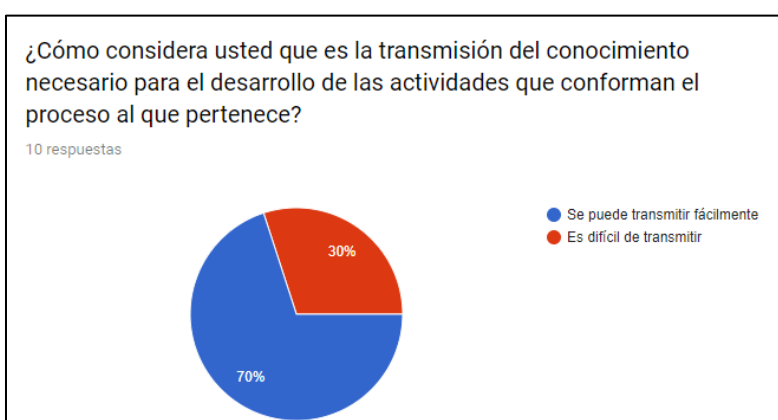
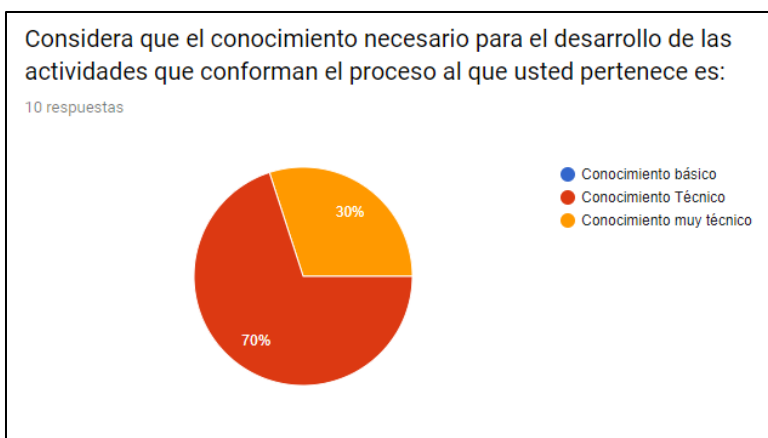
10 respuestas



¿Con qué porcentaje de información cuenta para el desarrollo de las actividades que componen el proceso al que pertenece?

10 respuestas





Con base en las respuestas dadas por colaboradores de cada macroproceso, se evidencia que la información necesaria para el desarrollo de las actividades que conforman cada proceso es conocida por el personal de cada uno de ellos, sin embargo, se identifican falencias en cuanto a no contar con la totalidad de esta información, es decir, el 30 por ciento de los entrevistados aseguran que no cuentan con el 100 por ciento de la información necesaria para el desarrollo de sus actividades, lo que permite afirmar que hay una oportunidad de mejora en cuanto a la adquisición de conocimiento necesario para el desarrollo de las actividades que conforman los procesos internos de la compañía.

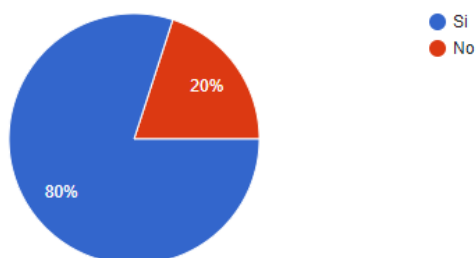
Adicionalmente el 70 por ciento de los entrevistados afirma que el conocimiento necesario para el desarrollo de sus actividades es de carácter técnico y más del 30 por ciento considera que su transferencia es un proceso difícil, lo que hace

mucho más importante la necesidad de generar una estrategia de adquisición, retención y transferencia de conocimiento en Dismet.

10.1.3 Mantenimiento y accesibilidad del conocimiento

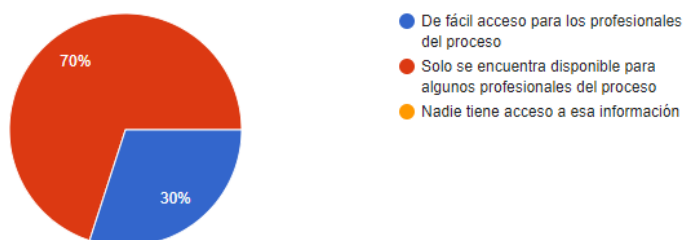
¿Conoce usted donde se encuentra la información necesaria para el desarrollo de las actividades que conforman el proceso al que pertenece?

10 respuestas



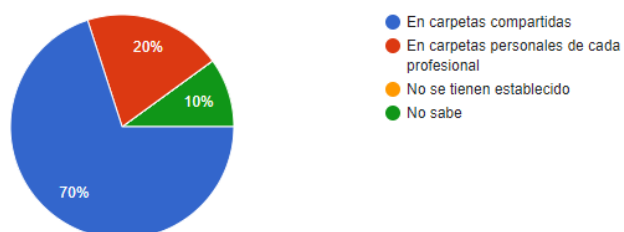
¿La información necesaria para el desarrollo de las actividades del proceso al que usted pertenece es:

10 respuestas



¿Como es archivada la información necesaria para el desarrollo de las actividades que conforman el proceso al que usted pertenece?:

10 respuestas



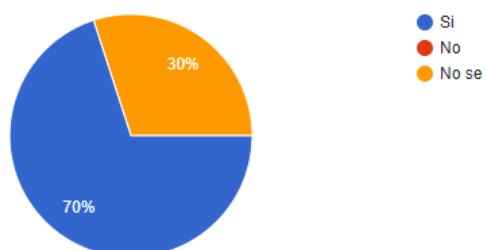
¿Qué tanto es consultada la información necesaria para el desarrollo de las actividades que conforman el proceso al que usted pertenece?

10 respuestas



¿Se tiene establecido un procedimiento para la conservación y mantenimiento de la información necesaria para el desarrollo de las actividades que conforman el proceso al que usted pertenece?:

10 respuestas



Según las respuestas obtenidas en las entrevistas, más del 20 por ciento de los empleados afirman que no conocen la ubicación de la información necesaria para el desarrollo de sus actividades, así como el 80 por ciento de estos, aseguran que el acceso a esta información está definido únicamente para algunos miembros del equipo, lo que genera restricciones en la obtención de esta, lo anterior permite afirmar que los procesos internos de la compañía se realizan sin contar con el conocimiento necesario para su desarrollo, lo que eventualmente puede ocasionar pérdidas significativas en Dismet, por reprocesos y utilización de material, herramientas y maquinaria sin la capacitación necesaria para ello.

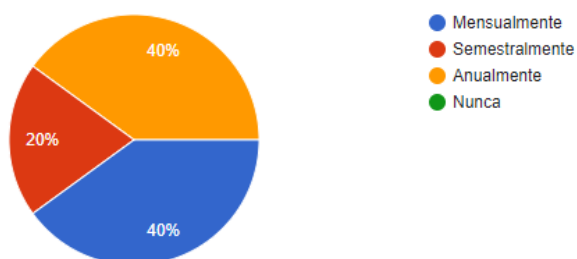
Esto indica que hay una oportunidad de mejora en cuanto a la retención y acceso de la información que proporciona el conocimiento necesario para el desarrollo de las actividades correspondientes a los procesos de la compañía, e invita a incluir dicho punto dentro de la estrategia a proponer como resultado de esta consultoría.

Dentro del proceso de recolección de información, se identifica también que la mayoría de información con la que cuenta Dismet, se encuentra depositada en carpetas compartidas en la red, asociadas a cada proceso, pero estas carpetas, solo son consultadas en un 10 por ciento de los casos al iniciar un nuevo proyecto, y en el 90 por ciento de ellos cuando se tiene una inquietud en un tema en particular, es decir, el conocimiento adquirido en cada proyecto terminado, es simplemente almacenado y no consultado de una manera masiva o como un lineamiento dentro de la planeación de los proyectos, lo que permite identificar oportunidades de mejora, en cuanto a la utilización de los análisis de aciertos y desaciertos de cada proyecto desarrollado, sin embargo, cabe aclarar que el repositorio de información actual es una herramienta útil y efectiva para el acceso de la información en los diferentes procesos de la empresa, adicionalmente y de acuerdo con la información recolectada, se cuenta con un procedimiento de almacenamiento de esta información definido y adecuadamente divulgado, por lo que se considera tenerlo en cuenta en el desarrollo de la estrategia.

10.1.4 Comparación del conocimiento actual, de acuerdo con los cambios de la industria

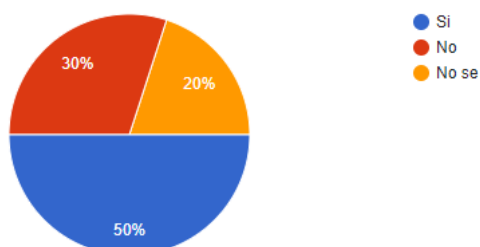
¿Con qué periodicidad se actualiza la información necesaria para el desarrollo de las actividades que conforman el proceso al que usted pertenece?

10 respuestas



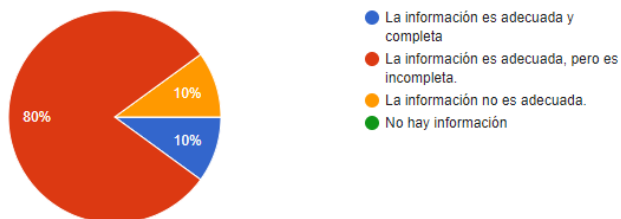
¿Se tiene establecida una política o directriz de revisión y actualización del conocimiento necesario para el desarrollo de las actividades que conforman el proceso al que usted pertenece?

10 respuestas



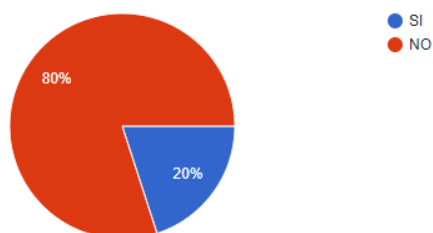
¿Considera usted que la información con la que cuenta actualmente la compañía, le permite adquirir el conocimiento necesario para el desarrollo de las actividades que conforman el proceso al que usted pertenece?

10 respuestas



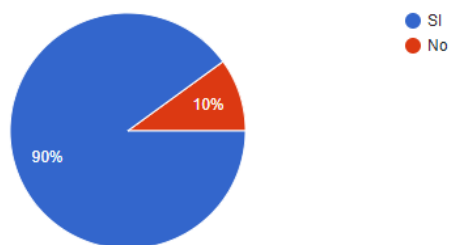
Asiste regularmente a capacitaciones dentro o fuera de la compañía donde se exponga la situación actual del sector y que aporte al aumento de los conocimientos necesarios para el desempeño de su cargo?

10 respuestas



Ha participado en la actualización y mejora de los procedimientos que conforman el proceso al que usted pertenece?

10 respuestas



Con base en las respuestas obtenidas es posible establecer que Dismet cuenta con procesos adecuados y definidos de actualización de información, sin embargo, y de acuerdo con lo mencionado anteriormente, esta información no es suficiente para el desarrollo de las actividades que hacen parte de los procesos de la empresa, así también, y basados en el 30 por ciento de los entrevistados, no se conoce una política definida para tal proceso por parte de los colaboradores.

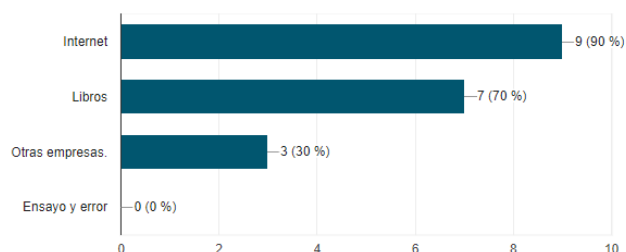
El 80 por ciento de los entrevistados asegura que Dismet cuenta con información adecuada pero insuficiente, para garantizar el conocimiento necesario para el desarrollo de las actividades que conforman los procesos de Dismet, y el 100 por ciento, afirma que no se tiene establecido un plan de capacitaciones, para la adquisición de nuevo conocimiento que le permita a la compañía, adaptarse a la situación actual del sector al que pertenece, lo que representa un riesgo latente para la competitividad de la empresa, dentro un sector de constante cambio tecnológico y de procesos, como el sector de la construcción.

Es de resaltar que la totalidad de los entrevistados afirma que han tenido una participación activa, en la actualización y mejora de los procedimientos de los cuales hacen parte, situación que representa un compromiso de los colaboradores de la empresa y una oportunidad para la implementación de la estrategia propuesta en el presente documento, aclarando que no es el alcance de esta consultoría.

10.1.5 Adquisición del conocimiento adicional necesario

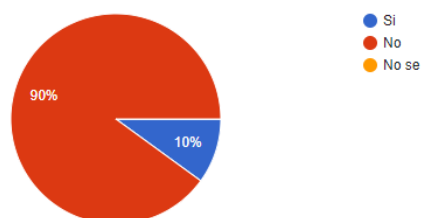
¿Cómo se adquiere el conocimiento con el que no se cuenta en la compañía y que es necesario para el desarrollo de las actividades del proceso al que usted pertenece?

10 respuestas



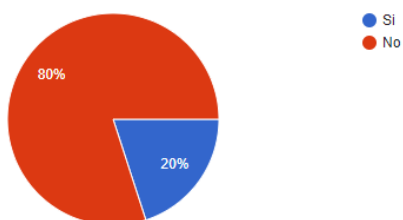
¿Se establecen capacitaciones periódicas para garantizar el desarrollo de las actividades del proceso al que usted pertenece?

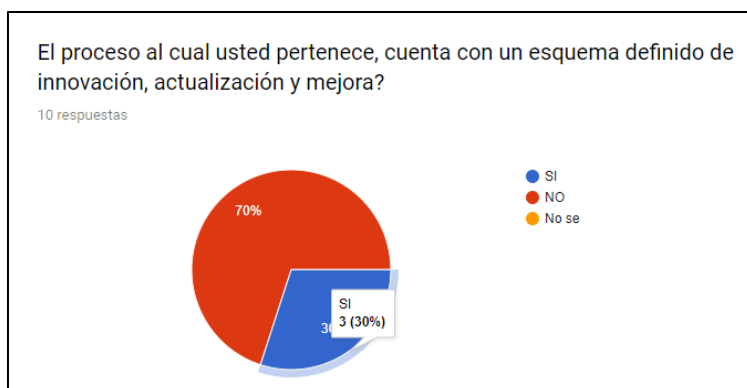
10 respuestas



¿Considera usted que la empresa cuenta con una estructura de administración y gestión del conocimiento necesario para el desarrollo de las actividades del proceso al que usted pertenece?, argumente su respuesta.

10 respuestas





Para este punto y con base en las respuestas dadas, es posible identificar que la información externa necesaria para el desarrollo de las actividades que conforman cada proceso, es obtenida por medio de internet y libros, según el 80 de los entrevistados, sin contar con un procedimiento de adquisición de información, que permita mitigar los riesgos de consultar información inadecuada o errónea, que genere ocasionalmente errores en la planeación o ejecución de los proyectos desarrollados en la compañía, tampoco se tienen definidas fuentes de información confiables y certificadas por expertos técnicos del sector, que garantice la confiabilidad e integridad de la información utilizada como insumo en la adquisición de conocimiento necesario para el desarrollo de los procesos.

Tampoco se tiene establecido un plan de capacitación o adquisición de conocimiento externo que permita la mejora y optimización de los procedimientos adoptados por Dismet en el desarrollo de sus actividades, que generen valor agregado a los procesos, en busca de la satisfacción de los clientes.

La información obtenida hizo posible conocer que el 80 por ciento de los entrevistados consideran que actualmente Dismet, no cuenta con una estrategia de gestión del conocimiento, necesario para el desarrollo de sus procesos, y que le permita dar cumplimiento a lo establecido en la norma ISO 9001 en su versión 2015.

Situación que confirma la necesidad del diseño de una estrategia de gestión del conocimiento que garantice el cumplimiento de la norma y la sostenibilidad del negocio, a través de procesos competitivos que se basen en la mejora continua por medio de un proceso eficiente de adquisición, almacenamiento y generación de conocimiento.

La información recolectada permitió identificar los elementos importantes para los colaboradores de cada uno de los macro procesos, que conforman los diferentes niveles de la organización, tales como divulgación, accesibilidad, formalización e interacción entre las áreas de la compañía, elementos que serán tenidos en cuenta en la estructuración y diseño de la estrategia de gestión de conocimiento, como objetivo de esta consultoría.

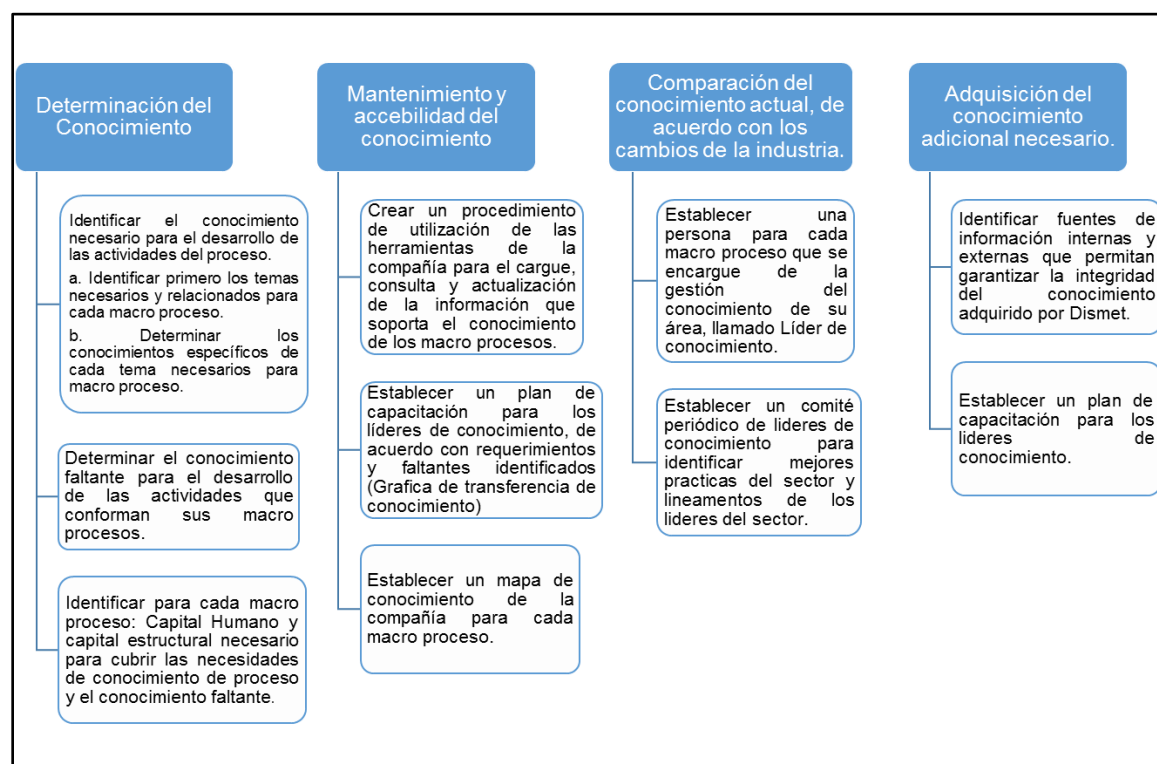
10.2 Diseñar una estrategia gestión de conocimiento en DISMET S.A.S con base en los resultados del diagnóstico realizado

La estrategia propuesta por la consultoría tiene como eje principal y transversal la figura de un Líder de Conocimiento, designado por cada macro proceso de la compañía y encargado de la gestión del conocimiento para su área de proceso.

Para el desarrollo de la estrategia de gestión de conocimiento, se tomó como base los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado en el punto anterior y los requerimientos establecidos por la norma ISO 9001:2015, sobre lo cual se estableció un cuadro del proceso de gestión de conocimiento propuesto, en donde se detallan las actividades, responsables, recursos necesarios e indicadores para medir su gestión, tales como resultados de las capacitaciones, porcentaje del conocimiento actual, sobre el conocimiento necesario, porcentaje de cumplimiento al cronograma propuesto, entre otros, lo anterior con el fin de garantizar una

medición de la gestión y desarrollo ejecutado para la estrategia propuesta, tal y como se evidencia en el anexo Proceso de Gestión de conocimiento en Dismet.

10.2.1 Estrategia de Gestión de Conocimiento propuesta



Fuente: Propia

Sobre el requerimiento de determinación del conocimiento se estableció la identificación del conocimiento necesario para cada uno de los macro procesos de la compañía, esto a través de la identificación y selección de las temáticas necesarias para el desarrollo de las actividades de cada proceso, así como la determinación de los conocimientos necesarios y específicos de cada temática.

Lo anterior permite determinar el conocimiento con el que no cuenta la compañía actualmente y que es necesaria para el desarrollo a satisfacción de sus actividades, se recomienda diseñar una lista de chequeo con la totalidad de los conocimientos necesarios por cada macroproceso y sobre esta herramienta

realizar la identificación de los conocimientos adquiridos actualmente y los faltantes.

Posterior a esto y dentro del punto de determinación del conocimiento, recomendamos identificar el capital humano con el que cuenta cada macro proceso, es decir, una identificación de los perfiles y experiencia de los integrantes del macroproceso, en relación con las temáticas y conocimientos identificados en el punto anterior.

Dentro de este punto se recomienda también identificar el capital estructural de cada macro proceso, es decir, los recursos físicos con los que se cuenta, tales como maquinaria, herramientas informáticas, entre otros; esto con el fin de garantizar todos los elementos con los que cuenta la empresa para el desarrollo de las actividades que componen cada proceso.

Para el requerimiento de la norma, en cuanto al mantenimiento y accesibilidad del conocimiento, se recomienda definir un procedimiento de para la utilización de los repositorios de información establecidos, dentro del cual se debe describir el adecuado cargue, consulta y actualización de la información que soporta el conocimiento adquirido en cada uno de los procesos.

Se recomienda crear la figura dentro de la estructura de la organización llamado el Líder de Conocimiento, para cada macro proceso, el cual puede ser un coordinador o staff de proceso, encargado de administrar y gestionar el conocimiento dentro de su proceso.

Para la transmisión del conocimiento se propone establecer un programa de capacitación desde un Comité de líderes de conocimiento, en donde participen los líderes designados por cada macroproceso (ver detalle punto de punto 3), hacia los grupos primarios de cada proceso, con el fin de generar una internalización del conocimiento necesario para el desarrollo de las actividades de

los profesionales y colaboradores de Dismet, tal y como se evidencia en la siguiente gráfica:

10.2.2 Diagrama de flujo del conocimiento en Dismet



Fuente: Propia

Posterior a ello se recomienda la elaboración de un mapa de conocimiento de la compañía, en donde se identifique las temáticas definidas para cada uno de los procesos que conforman la compañía, esto para tener un panorama global de las temáticas y conocimientos que conforman la empresa.

Lo anterior con el fin de establecer una actividad dentro de los diagramas de flujo de cada proceso, en donde se haga la consulta y validación del conocimiento previamente adquirido, previo a la estructuración y desarrollo de un nuevo proyecto, con el fin de identificar posibles aciertos y desaciertos realizados anteriormente y mejorar la planeación y desarrollo de los proyectos futuros.

En la estrategia definida se propone establecer las siguientes figuras que servirán como herramienta de gestión y medición del proceso de gestión de conocimiento en Dismet y que no afectan la estructura organizacional que actualmente tiene la compañía establecida:

Líder de Conocimiento: Persona con habilidad de liderazgo dentro de su proceso, que dentro de sus actividades asignadas, de acuerdo con su cargo, se encargue de administrar y gestionar el conocimiento necesario para el desarrollo de las actividades del proceso al que pertenece.

Comité de Líderes de conocimiento: Reunión periódica en donde se reúnen los líderes de conocimiento de cada uno de los macroprocesos, para identificar mejores prácticas desarrolladas en la industria y metodologías, lineamientos y tendencias adoptados por las empresas líderes en el sector a nivel mundial, lo anterior con el propósito de adquirir conocimiento externo, bajo una metodología establecida, que le permita a la compañía mejorar sus procesos y aumentar su competitividad en el mercado.

Dichas figuras nos permiten garantizar la implementación de los tópicos esenciales establecidos por Bueno (2002) y tomado como base en el presente documento, tales como Dirección del conocimiento, Aprendizaje organizativo y Capital intelectual, que se desarrollan de manera transversal a lo largo de la estrategia propuesta.

Dentro de la estrategia propuesta se propone identificar fuentes tanto internas como externas que brinden integridad en la información presentada, de tal forma que el conocimiento adquirido y utilizado en los procesos de la compañía, goce de una certeza y fundamento adecuadamente soportado por expertos en los temas a tratar.

Fuentes Internas: Profesionales que hacen parte de la compañía que cuenten con el conocimiento faltante o que tengan el perfil para la adquisición de este

conocimiento a través de fuentes externas, y que posteriormente puedan estructurar, de la mano con el subproceso de gestión de recursos humanos, un plan de capacitaciones para las áreas y los profesionales de interés. Dichas capacitaciones deben contar con una herramienta de evaluación que garantice la captación del conocimiento, por parte de los asistentes.

Fuentes externas: Dado que la mayoría del conocimiento relacionado con los procesos de la compañía son de carácter técnico, se recomienda desarrollar actividades de identificación de fuentes externas relacionadas a la industria (Empresas líderes en el sector, autores referentes sobre temas del sector, mejores prácticas a nivel mundial, entre otros). Se recomienda elaboración de un cronograma para consulta y exposición de los libros y documentos disponibles en la biblioteca DISMET para los macroprocesos operativo y de soporte.

10.3 Evaluación de los recursos necesarios para la implementación del plan de gestión del conocimiento.

La estrategia de gestión del conocimiento propuesta se estableció de acuerdo con los lineamientos dados por Dismet, sobre los cuales indicó que no se cuenta con recursos significativos para el desarrollo de dicha estrategia, situación que se tuvo en cuenta en el presente documento, por tal motivo los recursos planeados para el desarrollo y la implementación de la estrategia de gestión de conocimiento, no son diferentes a los recursos con los que cuenta la compañía actualmente, tales como:

- Equipos de Cómputo.
- Carpetas compartidas en la red para la administración de la información que soporta el conocimiento de los procesos.
- Recursos de personal actual.

Únicamente se recomienda destinar y presupuestar horas hombre para el desarrollo e implementación del proceso de gestión de conocimiento diseñado, lo cual no representa una destinación de recursos significativa para la compañía, ni una modificación en el mapa de procesos vigente; los recursos específicos para cada una de las actividades diseñadas se encuentran descritos en el cuadro del proceso de gestión de conocimiento de Dismet del punto anterior.

11. CONCLUSIONES

- Actualmente la compañía tienen falencias dentro de sus procesos en cuanto a la determinación, mantenimiento, accesibilidad, conocimiento actual con respecto a los cambios de la industria y adquisición del conocimiento de la organización, necesario para el desarrollo de sus procesos, lo que representa un incumplimiento con los términos establecidos por la Norma ISO 9001 en su versión 2015 numeral 7.1.6, situación que hace necesaria una estructuración, respecto a este tema, que le permita a Dismet buscar su certificación en dicha norma en un mediano plazo.
- Dismet cuenta con herramientas tanto estructurales, como intelectuales, suficientes para la estructuración de un proceso de gestión de conocimiento que le permita el cumplimiento de los términos establecidos en norma ISO 9001:2015, sin embargo, es necesario implementar una estrategia que le permita a la empresa, sacar el máximo provecho de las herramientas con las que cuenta, para el cumplimiento no solo de la norma, sino también para garantizar competitividad y sostenibilidad en el mercado actual.
- La consultoría desarrollada en el presente documento, diseñó satisfactoriamente una estrategia de gestión de conocimiento con elementos útiles, adaptados a las necesidades de Dismet, que le permiten a la compañía dar

cumplimiento a lo establecido en la Norma ISO 9001:2015, de acuerdo con prácticas exitosas identificadas en otras compañías, utilizando el máximo de los recursos existentes para su implementación en un corto plazo.

- Dentro de la estrategia de gestión de conocimiento propuesta se estableció un rol de Líderes de conocimiento, que le permiten a la compañía tener responsables en cada macroproceso, de la gestión y promoción del conocimiento en sus áreas de interés, brindando una mejora continua a los procesos.
- Dando cumplimiento a los parámetros establecidos por Dismet para el desarrollo de esta consultoría, los recursos necesarios para la implementación de la estrategia propuesta, no son más de los que actualmente se encuentran establecidos en la empresa, facilitando su proceso implementación a un corto plazo.
- Se recomienda continuar con el proceso de implementación de la estrategia presentada, con el fin de dar cumplimiento a los términos establecidos por la Norma ISO 9001:2015 y mejorar la competitividad de la compañía para su sostenibilidad en el mercado de la construcción a largo plazo.

12. REFERENCIAS

BEAZLEY, Hamilton; BOENISCH, Jeremiah & HARDEN, David. (2004). La continuidad del conocimiento en las empresas. p. 375. Bogotá: Norma.

Bueno, E. (2002): *"Enfoques principales y tendencias en Dirección del Conocimiento"* (Knowledge Management). Madrid (España). Capítulo del libro *"Gestión del Conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones"*. Ediciones la Coria, Cáceres.

Humberto Pereira Alfaro. (2011). *“Implantación de la Gestión del Conocimiento en la Empresa”*, San José, Costa Rica, publicado por el Centro de Gestión de Conocimiento – CEGESTI.

Norma Técnica Colombiana NTC - ISO 9001 – 2008. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC): Colombia (2008)

Norma Técnica Colombiana NTC - ISO 9001 – 2015. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC): Colombia (2015)

Nonaka y Takeuchi (1995) en el Libro “The Knowledge Creating Company”, New York .Oxford University Press.

Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001 (2015), documento en original departamento de calidad DISMET SAS, 2017.

SVEIBY, K. What is Knowledge Management? [en línea] disponible en: <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/kd/whatiskm.shtml> 2000.

WALTER SHEWHART. (1950). Orígenes del ciclo PHVA. [en línea] disponible en: <http://adpphva.blogspot.com.co/2013/11/origenes-del-ciclo-phva.html>.
(Miércoles, 20 de noviembre de 2013)

FICHA BIBLIOGRÁFICA DE DOCUMENTO DE OPCIÓN DE GRADO

TITULO COMPLETO		
ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA DISMET S.A.S BASADA EN ISO 9001:2015		
AUTORES		
Apellidos completos	Nombres completos	
HUASA CALDERÓN	LUISA FERNANDA	
TINJACA FORERO	CARLOS ANDRÉS	
TUTOR DE TRABAJO DE GRADO		
Apellidos completos	Nombres completos	
GAMEZ VILLALBA	SANTIAGO	
PROGRAMA ACADÉMICO		
Nombre del programa	Tipo de programa (marque con una x)	
Especialización en alta Gerencia	Pregrado	
	Especialización	x
	Maestría	
CIUDAD	AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	NÚMERO DE PÁGINAS
Bogotá	2018	43
PALABRAS CLAVES		
Español	Inglés	
Consultoría	Consultancy	
Estrategia	Strategy	
Gestión del conocimiento	Knowledge management	
Mantener, proteger y asegurar la información	Maintain, protect and secure information	
Norma ISO 9001 versión 2015	ISO 9001 standard version 2015	
Proceso	Process	
RESUMEN		
(Máximo 250 palabras)		
<p>La gestión del conocimiento ha tenido como objetivo ofrecer a las organizaciones una forma estratégica de mantener, proteger y asegurar su conocimiento e información, aspecto que se convierte en uno de los activos más valorados en las organizaciones, utilizado para incrementar la sostenibilidad de las organizaciones, para brindar beneficios a sus grupos de interés, productividad y agilidad en los procesos corporativos, representando también una ventaja competitiva.</p> <p>La Norma ISO 9001 por su parte y como parte de sus objetivos en su actualización a la versión 2015, ha incluido la gestión del conocimiento como uno de los puntos a implementar en las organizaciones</p>		

con el fin de respaldar la gestión de las relaciones en las organizaciones entre sus partes interesadas y mejorar la comunicación interna.

De acuerdo con lo anterior, esta consultoría tiene como objetivo apoyar a la empresa Dismet en la migración a esta nueva certificación en la Norma ISO 9001:2015 por medio de la creación de una estrategia de gestión del conocimiento que tenga como base los numerales 7.1.6 y 7.4 de esta nueva versión.

**LICENCIA DE USO A FAVOR DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA
CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – UNIEMPRESARIAL, POR PARTE DE
ESTUDIANTES.**

Los suscritos

Carlos Andrés Tinjaca Forero con C.C. N° 1013609162

Luisa Fernanda Huasa Calderón con C.C. N°1018422953

actuando en calidad de autor(es) de la (obra), (el trabajo de grado), (presentación), (conferencia), (escrito en general, que lleva por título DISEÑO DE LA ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL PROCESO COMERCIAL DE LA EMPRESA DISMET S.A.S elaborada para efectos de trabajo final de grado, de Especialización en Alta Gerencia

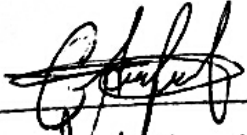
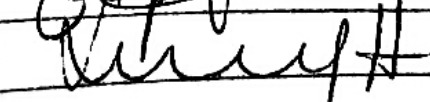
Hago entrega a UNIEMPRESARIAL de una copia de dicho trabajo académico en formato digital o electrónico (CD-ROM, etc.) otorgando licencia o autorización de uso sobre la misma, para que en los términos de la Decisión Andina 351, la Ley 23 de 1982 y demás normas aplicables, realice los actos de explotación de los derechos patrimoniales y de manera especial, para que la divulgue, reproduzca, comunique al público y la ofrezca en préstamo al público. La presente licencia o autorización se extiende no solo a la fijación en medio o formato físico, analógico o material, sino también al medio virtual, electrónico, óptico, usos de red, Internet, extranet, intranet, repositorio institucional y demás formatos conocidos o por conocer.

El autor de la obra, manifiesta de igual manera que la obra objeto de esta licencia o autorización de uso es creación original y que se realizó sin infringir los derechos de autor que le correspondan a terceros.

PARÁGRAFO: Si llegase a presentarse cualquier tipo de reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en mención, asumiré la responsabilidad, dejando indemne a UNIEMPRESARIAL y saliendo en defensa de los derechos aquí autorizados.

Para constancia se firma el presente documento en Bogotá, el año 2018 del mes 04 a los 08 días.

FIRMA

Firma		C.C. 1013609162
Firma		C.C. 1018422953